

# Stars in den Startlöchern

PROCUREMENT UNIVERSITIES

Heraus aus der hinteren Ecke der Organisation, hinauf auf die große Bühne des strategischen Managements – diese Entwicklung durchlaufen vielerorts die Einkaufsressorts. Um die Beschaffungsspezialisten auf die neue Rolle vorzubereiten, nehmen die Unternehmen bis zu siebenstelligen Eurobeträge in die Hand. Gute Chancen auf Aufträge haben jene Trainingsanbieter, die nicht nur wissen, was die Einkäufer lernen müssen, sondern auch, wie sie lernen wollen.



Foto: iStockphoto

**Preview:** ► Bewährungsprobe bestanden: Wie das Einkaufsressort in den Fokus der Firmen rückte  
 ► Schlusssicht Einkauf: Wie Weiterbildungsgelder bisher verteilt wurden  
 ► Rascher Return on Investment: Wann und wie sich Procurement-Unis rechnen  
 ► Mangel als Standard: Warum der Nachwuchs im Einkauf so knapp ist  
 ► Praxiserfahrung und Pragmatismus: Was Trainer für die Procurement-Unis mitbringen müssen  
 ► Spezialisten versus Generalisten: Die Spieler des neuen Weiterbildungseingagements

■ Die Firmen-Universität hat eine kleine Schwester bekommen – die Procurement University. Das Besondere dieser Einrichtung: Hier drücken ausschließlich Einkäufer die Schulbank, jene Manager, die die Zulieferer ihrer Unternehmen aussuchen und steuern. Auf dem Lehrplan stehen Themen wie Verhandlungsführung, Wertkettenmanagement und Prozessverbesserung. Einige weltweit tätige Konzerne – etwa Nahrungsmittel-Multi Nestlé, Flugzeugbauer Airbus und Elektrokonzern Siemens – haben solche auf Beschaffungsthemen spezialisierten Bildungsstätten bereits in Betrieb.

Seit der Jahrtausendwende wächst dieser neue Weiterbildungsbereich heran, blieb allerdings vor den Augen der Öffentlichkeit über Jahre verborgen. Nur Insider wussten von dem neuen Trend, die Procurement Universities oder Purchasing Academies – wie die Weiterbildungsprojekte auch genannt werden – bildeten einen kleinen, feinen Markt.

Das änderte sich erst Ende vergangenen Jahres: Die European Business School (EBS) schob den neuen Typ Firmen-Bildungsstätte ins Rampenlicht – ihr auf Einkauf spezialisiertes Supply Chain Management Institute (SMI) schrieb unter dem Titel „Talents in Supply Chain Management“ einen weltweiten Wettbewerb aus. Ziel: Die besten Weiterbildungseinrichtungen für Einkäufer sollten gesucht, prämiert und präsentiert werden. Am 30. September 2009 wurden die Scheinwerfer angeschaltet – die Bildungsstätte von Siemens gewann bei der Ausschreibung die Goldmedaille, Silber ging an Nestlé, Bronze an Swisscom und US Postal Service.

Diese kleine Weltmeisterschaft ist Sinnbild einer Trendwende: Das Einkaufsressort verlässt die hintere Ecke der Organisation. Seine Mitarbeiter sind nicht mehr länger die grauen Mäuse, für die sich keiner so recht interessiert, sie sollen jetzt auf der großen Bühne mitspielen: „Sie gestalten Strategie, steigern den Unternehmenswert, leisten Gewinnbeiträge“, beschreibt Sven Marlinghaus, Partner beim Beschaffungsoptimierer BrainNet, die neue Rolle der Einkäufer. Damit legen die Beschaffer die Ärmelschoner ab und lassen ihre Rolle als Handlanger in Bestellwesen und Preisdrücker in der Vergangenheit zurück.

#### Die Krise als Bewährungschance

So richtig bewusst wurde den Firmen der Wert ihrer Einkäufer in der Krise 2008/2009, als allerorten jeder auszugebende Cent zweimal umgedreht wurde. „Einkaufskosten kurzfristig senken, Liquidität freisetzen“, beschreibt Gerd Kerkhoff, Gründer und Geschäftsführer des Düsseldorfer Beschaf-



## Qualifizierung Einkauf & Logistik



### Seminarprogramm BME Akademie

Jetzt kostenlos  
anfordern!

Vorname

Nachname

Funktion/Abteilung

Firma

Straße/Postfach

PLZ

Ort

Telefon

Weitere Informationen:  
[www.bme-akademie.de](http://www.bme-akademie.de)  
Tel.: 069 30838-222  
Fax: 069 30838-200

fungsoptimierers Kerkhoff Consulting die Agenda, an der Einkäufer und Berater damals fieberhaft arbeiteten. Sie jagten nach den sogenannten „Quick Wins“, den schnellen Vorteilen, die den Unternehmen in Form ersparter Ausgaben zusätzlichen finanziellen Spielraum verschaffen sollten. Viele Verträge mit Lieferanten wurden binnen weniger Wochen neu verhandelt, überdies Lieferketten stabilisiert, in Zeiten der lagerlosen Produktion eine überlebenswichtige Aufgabe.

Die Bewährung in der Krise verstärkte in vielen Unternehmen den Wunsch, ihre Procurement-Ressorts, wie die Abteilungen in der internationalen Managementsprache heißen, weiter aufzurüsten. Das Ziel: „In Zukunft sollen die Beschaffer in den Unternehmen die gesamte Wertkette optimieren“, erklärt Kerkhoff. So sollen sie etwa selbst entscheiden, ob sie die Komponenten für das Armaturenbrett einzeln einkaufen und im Werk montieren lassen oder ob sie vom Zulieferer lieber gleich das ganze Armaturenbrett verwendungsfähig beziehen. Bei langlebigen Investitionsgütern gilt es künftig zudem ans sogenannte „Total Cost of Ownership“ zu denken, also zu berücksichtigen, was Wartung, Pflege, mögliche Stillstandszeiten sowie Ersatzteile der Maschine kosten. „Der erfolgreiche Procurement-Manager hat stets auch die Risiken im Blick, die sich auf den einzelnen Stufen der Beschaffungskette ergeben“, ergänzt Nicole Gaizunas, für Executive Education verantwortliche Geschäftsführerin des Supply Chain Management Institute (SMI), die Aufgabenliste.

#### Weiterbildungsbudgets im Einkauf am kleinsten

Das ist ein dickes Pensum, das ohne intellektuelle Aufrüstung nicht zu bewältigen ist. „Wer den Super-Einkäufer will, muss in die Köpfe investieren“, lautete das Credo der Preisverleihung des SMI-Wettbewerbs

Dafür ist allerdings ein Umdenken erforderlich. Denn wenn in der Vergangenheit der warme Regen von Kursen und Trainings über die Fachbereiche in der Firma niederging, stand das Einkaufsressort oft im Trockenen. Laut einer im Jahr 2007 durchgeführten Studie des Beratungshauses BrainNet mit dem Kurztitel „Quest“ geben die Unternehmen lediglich 876 Euro pro Jahr und Kopf für die Weiterbildung ihrer Beschaffer aus, kein anderes Ressort ist so dürftig ausgestattet. Zum Vergleich: Spitzenreiter Vertrieb bekommt 7.200 Euro pro Jahr und Mitarbeiter, das Marketing-Ressort 5.300 Euro und die Logistiker 4.600 Euro.

Bei den Pionier-Anwendern der neuen Weiterbildungskonzepte für das Beschaffungsressort hat sich das Bild geändert, und zwar gründlich. Die Firmen nehmen hier gleich sechs- oder gar siebenstellige Eurobeträge in die Hand und lassen die Einkäufer in Hundertschaften antreten, um sie mental für die neuen Anforderungen fit zu machen: Procurement Universities sind Projekte, bei denen mit der großen Kelle angerührt wird. So auch auch bei der Deutschen Post DHL. Hier läuft seit dem Jahr 2005 ein spezialisiertes Weiterbildungsprogramm für den Einkauf. 600 Mitarbeiter sind einbezogen, darunter Einkaufsleiter in 46 Ländern. „Die Unternehmerrolle ausfüllen, wie ein Entrepreneur handeln, Chancen des Supply-Marktes zum Nutzen des Unternehmens voll ausschöpfen“, beschreibt Dr. Hugo Eckeler, Chief Procurement Officer (CPO) der Post AG, das Leitbild des Projekts „Fit4Procurement“. Aufgebaut ist es lehrbuchmäßig:

- **Bestandsaufnahme:** Für alle Teilnehmer wird ein Anforderungsprofil nach weltweit einheitlichen Standards geschaffen.

- **Zielbestimmung:** Es werden für jeden Mitarbeiter Ist- und Sollprofile erstellt. Wo beide Profile voneinander abweichen, setzen die Qualifikationsmaßnahmen an. Aus der Aggregation der Profilabweichungen leitet die Post ein Portfolio an Standardseminaren



„Einkaufstrainer müssen wissen: Beschaffungsspezialisten sind absolute Pragmatiker. Sie wollen keine akademischen Modelle, sondern umsetzbares Wissen.“

Stephan Penning, Gründer und Geschäftsführer des Personalberatungsunternehmens Penning Consulting, Düsseldorf. Kontakt: [info@penning-consulting.de](mailto:info@penning-consulting.de)



„Die Hochschulen liefern Nachwuchs nur in unzureichender Weise. Das Fachgebiet Einkauf ist ein weißer Fleck in der praxisnahen Forschung.“

Gerd Kerkhoff, Gründer und Geschäftsführer des Beschäftigungsoptimierers Kerkhoff Consulting, Düsseldorf. Kontakt: info@kerkhoff-consulting.com

ab, die weltweit durchgeführt werden. Themenbeispiele: „Einkauf von Produktionsmaschinen“, „Einkauf von Packmitteln“.

• **Formatdiversität:** In der Startphase werden vor allem Klassenraumtrainings durchgeführt, die später durch E-Learning-Formate ergänzt werden, die eine größere zeitliche Flexibilität für die Teilnehmer und eine schnellere Abwicklung der inhaltlichen Logistik sicherstellen.

• **Selbststeuerung:** In der fortgeschrittenen Phase des Projektes steuert jeder Mitarbeiter seinen Kompetenzaufbau selbst. E-Learning unterstützt dabei. „Die Teilnehmer sollen sich proaktiv weiterbilden – und damit ihre Konsumentenhaltung aufgeben“, so Einkaufschef Ecksele.

• **Wikinomics:** P2P-Lernen wird zu einem wichtigen Bestandteil des Wissens- und Könnensfortschritts: „Wir wollen von der guten Idee in Tokio nicht erst in drei Jahren erfahren, sondern sofort, wenn sie erfolgreich umgesetzt ist“, sagt Ecksele. Um das zu erreichen, setzt die Post ein Share-of-Best-Practice-Verfahren ein, das nützliches neues Wissen rasch verbreitet.

Fazit des Programms: „Der Zuwachs an Leistung ging deutlich über das zu Projektbeginn erwartete Maß hinaus“, resümiert CPO Ecksele. Der Einkauf sei jetzt zukunftsfähig aufgestellt. Statt einzelner Produkte oder Dienstleistungen werden nun routinemäßig optimierte Pakete beschafft. Beispiel: Statt einer Partie Laptops kauft die Post inzwischen mit ihrem aufgerüsteten Know-how komplette PC-Netzwerke ein, die vom Lieferanten installiert, gewartet, aktualisiert und mit Software ausgestattet werden.

Prozessmanagement-Units reduzieren sich meist um ein Drittel im zweiten Jahr.

Der schnelle Rückfluss der investierten Mittel ist typisch für Procurement-Units. Die Optimierungsgewinne decken die Kosten der Weiterbildung meist schon im zweiten

Betriebsjahr. Beim Projekt „Kompetenzmanagement im Einkauf“, das die Siemens AG 2007 im Geschäftsbereich Transformatoren eingerichtet hatte, ging es sogar noch schneller. „Der Nutzen des Programms überstieg bereits im ersten Jahr seine Kosten“, berichtet Thomas Holzner, bei Siemens Transformators Vice President Strategic Procurement. Dabei war die Investition keineswegs gering: Von den 120 im Ressort Strategic Procurement weltweit tätigen Mitarbeitern wurden 100 ins Qualifikationsprogramm einbezogen. Über einen Zeitraum von 15 Monaten erhielten sie Trainings in drei Modulen, die insgesamt rund zwölf Weiterbildungstage umfassten.

„Der Einkauf ist dank des Programms einer der wichtigen Treiber von Innovationen“, zieht Holzner sein Fazit. Überdies wirkten die Beschaffer seither mit gestärktem Fokus, die Prozesse hätten an Transparenz und Effizienz gewonnen. Und auch die Personalentwicklung, früher eher ein Stiefkind in diesem Ressort, konnte aus dem Programm mit einem Doppelplus hervorgehen: Erst die gezielte Weiterbildung lenkte das Auge der Verantwortlichen auf zehn Top-Talente, die in Zukunft Führungspositionen im Einkauf übernehmen können und so den erwarteten Talent-Engpass entschärfen.

#### Unterstützt an besten Nachwuchs

Bereits jetzt ist extremer Mangel im Einkaufsressort Standard. qualifizierte Beschaffungsmanager sind so selten wie Wasserquellen in der Sahara. „Die Hochschulen liefern uns den Nachwuchs nicht in ausreichender Zahl“, vermerkt Gerd Kerkhoff, „zwar gibt es an jeder besseren Hochschule einen Lehrstuhl für Marketing und Verkauf – aber das Fachgebiet Einkauf ist ein weißer Fleck in der praxisnahen Forschung.“ Wenn eine Hochschule die Beschaffung überhaupt aufgreift, wird sie meistens an irgendein anderes Fachgebiet angehängt. Nur wenige Hochschulen und Business-Schools geben

„Wer aufgehört hat,  
besser zu werden,  
hat aufgehört,  
gut zu sein.“

O. Cromwell, 17.Jhdt



Die h&z Business Academy bietet Fach- und Methodenseminare mit den Schwerpunkten Einkauf und Supply Chain Management an.

Wie Sie Ihre Mitarbeiter im Einkauf fit für die Zukunft machen können, erfahren Sie unter

[www.business-academy.com](http://www.business-academy.com)

**h&z**  
business academy

München · Düsseldorf  
Paris · Wien · Zürich

diesem Fach mehr Gewicht, etwa die Universität St. Gallen oder die EBS mit spezialisierten Lehrstühlen.

Die Unternehmen werden deshalb noch auf Jahre hinaus in Eigenleistung ausbilden müssen. Folge: Sogar Mittelständler, deren Einkaufsressort typischerweise fünf bis 20 Mitarbeiter umfasst, leisten sich mittlerweile eine Purchasing Academy im Miniformat. Beratungs- und Weiterbildungsanbieter haben auf die neue Nachfrage reagiert und entsprechende Angebote ins Portfolio aufgenommen. Das Düsseldorfer Personalberatungsunternehmen Penning Consulting führt zum Beispiel spezielle Qualifikationsmaßnahmen für Beschaffer durch, die drei bis zwölf Monate dauern, mit einem Strategieworkshop beginnen und anschließend Intervalltrainings in Blöcken von je zwei Tagen

umfassen. In der Regel werden vier Fachgebiete trainiert: Datenanalyse, Lieferantenmanagement, Beschaffungscontrolling und Verhandlungsführung.

Vor allem breiter aufgestellte Anbieter wie Penning Consulting arbeiten bei der Durchführung von Procurement Universities oft mit externen Trainern zusammen. Insgesamt werden laut der Quest-Studie von BrainNet 36 Prozent der Weiterbildungen für Einkäufer mit externen Trainern durchgeführt. „Gesucht werden Trainer, die ein Grundverständnis für die Arbeitsweise und die wichtigsten Regelkreise im Einkauf besitzen“, sagt SMI-Geschäftsführerin Garzianas, die sich selbst in der Führungskräfteausbildung betätigt.

#### knackpunkt als Einkaufs- oder Vertriebsleiter

Gerne gesehen ist deshalb Berufserfahrung in diesem Anwendungsfeld – mancher erfolgreiche Trainer in den Purchasing Academies war früher Einkaufsleiter oder saß als Vertriebsleiter diesen am Verhandlungs-

tisch gegenüber. So ist sichergestellt, dass er das Mindset seiner Teilnehmer teilt: „Die meisten Beschaffungsspezialisten sind absolute Pragmatiker. Sie wollen keine akademischen Modelle, sondern umsetzbares Wissen“, erklärt Penning Consulting-Geschäftsführer Stephan Penning.

Neben den Generalisten, die auf dem Markt der Procurement Universities mithinschen, hat sich eine ganze Reihe von Spezialisten etabliert. Diese Serviceanbieter stellen nicht nur Trainertage bereit, sondern liefern häufig komplette PE-Konzepte. Sie kommen damit dem Bedürfnis jener Unternehmen nach, die ihren bislang mit neuem Wissen unterversorgten Einkauf von null auf hundert bringen wollen, sprich, ihn auf die Anforderungen von morgen vorbereiten und dazu noch die Versäumnisse der Vergangenheit beseitigen wollen.

Einer dieser Spezialisten ist Positive Purchasing. Das Trainingsunternehmen wurde erst im Jahr 2003 gegründet, gehört aber bereits mit heute 14 Mitarbeitern in der fragmentierten, von Kleinunternehmen bestimmten Trainingsbranche zu den Großen. Der Dienstleister mit Sitz im britischen Plymouth bietet angefangen von Einkaufsstrategie über Lieferantenmanagement bis hin zu Corporate Social Responsibility im Einkauf alle relevanten Themen. Mit vergleichbaren Angeboten ist das Danish Purchasing and Logistics Forum (Dilf) am Markt; es bedient vornehmlich Kunden in Skandinavien. Die britische Unternehmensberatung Futurepurchasing mit Sitz in Guildford führt dagegen auch europaweit Purchasing Academies durch.

#### SMI: Demokratisierung Einkaufs mit dem Anbieter

Das SMI beliefert Unternehmen nach demselben Muster – freilich drei Nummern größer. Der Executive-Education-Arm des Instituts kann 19 EBS-Professoren als Lehrpersonen einsetzen, die auf das Fach Beschaffung spezialisiert sind, hinzu kommen 40 angestellte sowie eine große Anzahl freiberuflicher Trainer, die das SMI in seinen Programmen einsetzt.

Damit ist das Hochschulinstitut eines der Dickschiffe auf dem Weiterbildungsmarkt für Einkäufer, auch Projekte von global tätigen Konzernen kann das SMI aus einer Hand bedienen. „Unsere Präsenz in China, Indien und Russland liefert uns lokales Know-how aus drei der wichtigsten Beschaffungsmärkte der Welt“, sagt Geschäftsführerin Garzianas. Auf 2.500 Trainingsteilnehmer kommt der EBS-Ableger pro Jahr, liefert überdies mit einer Mischung aus Beratung und Training schlüsselfertige Konzepte für Procurement Universities und unterstützt bei deren Umsetzung.

Auf dem Weiterbildungsmarkt für Einkäufer ist also einiges in Bewegung. Es sieht so aus, als ob die Unternehmen endlich damit beginnen, der uralten Erkenntnis „Im Einkauf liegt der Gewinn“ zu mehr Geltung zu verhelfen. Bis freilich regelmäßige Trainings im Einkauf überall so selbstverständlich sind wie im Vertrieb, wird noch einige Zeit vergehen. Aber ein Anfang ist gemacht.

Axel Glöger ■

## Weiterbildung im Einkaufsressort: Studie zum Status quo

Im September 2010 erscheint im Wiley VCH-Verlag, Weinheim, das Buch „Der strategische Faktor Personal im Einkauf. Warum manche Einkaufsorganisationen erfolgreich sind – andere aber nicht“, Autoren sind Stephan Penning und Gerd Kerckhoff. Im Rahmen der Vorarbeiten für dieses Buch erhoht Personalberater Penning das „Personalbarometer Einkauf“, eine Befragung von 500 Geschäftsführern und Einkaufsleitern über ihre Bildungsaktivitäten für Beschaffungsmanager. Die wichtigsten Ergebnisse in Auszügen:

### Der Einkauf war bislang das Stiefkind der Weiterbildung.

Noch ist der Einkauf unterversorgt mit Weiterbildung. Ein typisches Beschaffungsressort kommt auf 2,7 Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr. Der Durchschnitt aller Abteilungen liegt deutlich höher, je nach Kalenderjahr zwischen 5 und 7 Tagen pro Mitarbeiter und Jahr.

### In drei Fachgebieten besteht hoher Weiterbildungsbedarf.

In mittelmäßig oder wenig erfolgreichen Unternehmen sind die Einkäufer oft nicht fit in den Zukunftsthemen der Beschaffung. Besonders in den Fachgebieten Beschaffungscontrolling, Risikomanagement und Global Sourcing sollten die Mitarbeiter durch gezielte Weiterbildung mental aufgerüstet werden.

### Erfolgreiche Unternehmen setzen auch im Einkauf auf überfachliche Soft Skills.

Wettbewerbsstarke Unternehmen investieren auch in die Soft Skills ihrer Einkäufer. Sie achten darauf, dass die Beschaffungsmanager im Wettbewerb mit anderen Ressorts bestehen und ein hohes Selbstbewusstsein gegenüber der Marktgegenseite (Vertrieb des Lieferanten) haben. Investitionen erfolgen insbesondere in den Bereichen Konfliktfähigkeit, Verhandlungsführung, unternehmerischer Denken und allgemeine Lernbereitschaft.

## „Das Ressort muss mehr Schlagkraft bekommen“

PROCUREMENT-EXPERTIN IM INTERVIEW



**Nicole Gaiziunas**, Managing Director für Executive Education am Supply Chain Management Institute der European Business School (EBS).  
Kontakt: nicole.gaiziunas@ebs.edu

■ **Einkaufsressorts werden in Zukunft einen hohen Bedarf an Weiterbildung haben, denn viele Unternehmen erkennen: Beschaffungsmanager, die Trainings nur aus dem Katalog kennen, tragen zu wenig zum Erfolg bei. Welche Themen besonders gefragt sind und welche Trainingsformate funktionieren, darüber sprach managerSeminare mit Weiterbildungs- und Procurement-Spezialistin Nicole Gaiziunas.**

*Wie ist der Status beim Thema Weiterbildung für Einkäufer?*

**Nicole Gaiziunas:** Um den zu erklären, muss man zunächst einen Blick auf die Berufswege werfen. Einkauf ist in den seltensten Fällen ein Karriereziel. Die meisten Manager sind in dieses Berufsfeld irgendwann hineingerutscht. Ich höre oft Statements wie: „Ich wollte das nur zwei Jahre machen, jetzt bin ich schon 20 Jahre dabei, weil es so spannend ist.“ Deshalb gibt es viele Beschaffungsressorts, die personell stabil und über viele Jahre gewachsen sind. Aber eine systematische Entwicklung der Kompetenzen fand hier nicht statt.

*Warum ist das so? Die Unternehmen kehren doch auf der Jagd nach mehr Effizienz jede Ecke aus, da hätte man doch auch den Einkauf längst intellektuell aufrüsten müssen.*

**Gaiziunas:** Das liegt an einem Vorurteil, das sich in vielen Unternehmen hartnäckig hält: „In Marketing und Vertrieb wird das Geld gemacht. Also investieren wir hier unsere Weiterbildungseuro.“

*Aber ganz außen vor blieben die Beschaffer bei der Weiterbildung doch nicht ...*

**Gaiziunas:** Gewiss, aber wenn wir uns anschauen, was hier trainiert wurde, ist das ein sehr enges Feld. Meist gab es Sprachkurse und ein wenig interkulturelle Kompetenz. Das war es dann aber auch.

*Wo sollte ein Unternehmen, das mehr tun will, denn anfangen?*

**Gaiziunas:** Wenn Vertreter der Ressorts Einkauf, Entwicklung, Logistik, Marketing und Vertrieb am Tisch sitzen, reden alle klug mit. Nur der Einkäufer sitzt da und sagt nichts. Er weiß zwar alles, aber er bringt sich nicht ein. Das ist ein Grundthema unserer Arbeit – wir wollen dem Einkauf dazu verhelfen, dass er seinen Wertbeitrag offensiv darstellt und über sein Können auf Augenhöhe kommunizieren kann.

*Wie kann die Weiterbildungsindustrie das in die Unternehmen hineinbringen?*

**Gaiziunas:** Für diesen Bedarf ist das firmenspezifische Programm der Weg der Wahl – und zwar vom 2-Tage-Training bis zur Supply Chain Management Academy, die über Zeiträume von bis zu drei Jahren läuft und in die häufig zwischen 800 und 3.000 Einkaufsmanager einbezogen werden.

*Welche Themen werden dabei behandelt?*

**Gaiziunas:** Natürlich brauchen wir Grundlagenthemen wie Strategie, Kommunikation

und Datenanalyse. Daneben sollten aber auch Zukunftsthemen wie Supply Chain Financing, Hedging und die Verknüpfung von Supply Chain Management mit der Unternehmensstrategie enthalten sein ...

*... und in welchen Formaten vollzieht sich wirkungsvolle Weiterbildung für Einkäufer?*

**Gaiziunas:** Da die Einkäufer noch nicht durch Dutzende von Trainings abgestumpft sind, eignen sich hier noch die klassischen Formate. 80 Prozent der Aktivitäten laufen über Klassenraumtrainings. Diese sollten durch begleitende Aktivitäten unterstützt werden. Bei wissensgetriebenen Themen können das E-Learning-Formate sein, bei verhaltensorientierten Trainings Coachings, Tutorials und Trainings on the Job.

*Wenn im Einkauf bislang wenig Weiterbildung eingesetzt wurde, dann müsste doch auch der Nutzen von Trainings hier offensichtlicher sein als in anderen Ressorts. Woran macht sich die Verbesserung bemerkbar?*

**Gaiziunas:** Die Unternehmen merken, dass die Einkäufer mit einem höheren Grad an interner Professionalität arbeiten – sie reagieren schneller und zielgerichteter. Überflüssiges sehen wir, dass Risiken gerade in Beschaffungsketten, die rund um den Globus reichen, besser erkannt und bewertet werden. Mittels verbessertem Vertragsmanagement gelingt es den Einkäufern zudem, etwas zu erreichen, woran Unternehmen in unsicheren Zeiten hart arbeiten: Sie tragen zu Kostensenkungen bei.

Das Interview führte Axel Gloger. ■